

Bachir HADERBACHE,
département des sciences sociales
Université de Bejaia

Pratiques de gestion des ressources humaines au sein des PME du secteur de BTP.

Cas des PME de la région de Bejaia.

الملخص

حاولنا في المقال التطرق لممارسات تسيير الموارد البشرية لدى مستخدمي عدة مؤسسات صغيرة و متوسطة تنشط في قطاع البناء، قمنا بإجراء بحث استطلاعي (كيفي) لدى عينة من إجراء مجمع (مداوي) المختص في البناء و الأشغال العمومية، لغرض وصف واقع الممارسات الهامة لتسيير الموارد البشرية (التوظيف، الانتقاء، التكوين و الترقية) لغرض إعطاء صورة لعملية اكتساب و تطوير الموارد البشرية التي تبقى غير معروفة في هذا القطاع .

الكلمات الدالة : المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، المقاول، الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، الترقية

Résumé

. Dans cet article, nous allons essayer d'aborder les pratiques de gestion des ressources au sein d'une PME, dans le secteur de BTP qui est en train de connaître une dynamique de création de PME, à cause d'une forte demande. C'est ce point qui a en effet attiré notre attention et motivé cette recherche qualitative auprès des salariés du groupe MADAOU, spécialisé en construction bâtiment. Nous objectif, ici, est de décrire la réalité des principales pratiques de gestion des ressources humaines et de donner une image claire concernant le processus d'acquisition et de développement des ressources humaines dans ce secteur qui reste peu connu. Il est apparu que certaines pratiques de GRH sont soumises à la logique de l'entrepreneur (recrutement et promotion) est influencées par la structure sociale. Ainsi l'absence d'un service ressources humaines réduit la gestion prévisionnelle des ressources humaines à moyen et long terme.

Mots-clés : PME, ressources humaines, recrutement, formation, promotion.

Introduction

La relance de l'économie sur la base des stratégies sectorielles, entamée depuis le début des années 90, a ouvert le champ à la création et au développement de la PME, dont le nombre ne cesse de s'accroître et dont les branches économiques ne cessent de se diversifier (industrielles, commerciales, services...). Les objectifs de croissance économique et d'emplois, longtemps attribués à la grande entreprise, sont désormais pris en charge par la réhabilitation et la promotion de la PME à travers une stratégie qui vise :

- la densification du tissu industriel, notamment dans les activités de sous-traitance pour réduire l'extension actuelle ;
- la création d'emplois à moindre coût ;
- la création et le développement de l'esprit d'entreprise ;
- le développement et la diversification des produits exportables et la contribution au développement local et régional. [REZIG. A et MUSSETTE.M.1998. P 64]

En parallèle, le monde du travail a connu un changement au niveau des politiques de gestion du personnel, et ce, par le passage de la fonction du personnel à la formalisation de la fonction ressources humaines dans la plupart des grandes entreprises. Quant à la PME, les pratiques de GRH demeurent toujours peu connues, même si des études ont déjà donné quelques caractéristiques qui nous servent aujourd'hui de base dans nos recherches. En effet, les PME algériennes sont influencées par les pratiques et les méthodes de gestion de l'économie administrée des années 70. Quelques PME relèvent souvent d'une certaine modernité en termes de techniques de gestion, notamment en termes de GRH. [Anne GILLE.2004. P128]. Aujourd'hui, qu'en est-il de la pratique de gestion des ressources humaine dans la PME algérienne ? Les entreprises ont-elles tendance à la formalisation de certaines pratiques de GRH ? Autrement dit, les PME privilégient-elles les compétences et les qualifications techniques ainsi que des critères liés beaucoup plus au travail que des critères subjectifs basés sur la confiance ?

L'objet de cet article consiste à décrire les principales pratiques de gestion des ressources humaines, notamment l'évolution des emplois (recrutement, formation et délégation de pouvoir). Il s'agit d'exposer les résultats qualitatifs d'une enquête préliminaire réalisée auprès des salariés de plusieurs PME, du secteur bâtiments travaux publics (BTP), regroupées sous le nom du groupe MADAOUI et situées dans la ville de Bejaia. En effet, le secteur BTP est parmi les secteurs d'activités économiques qui paraissent actuellement en état de croissance. Aussi, il est le plus en vue par le nombre de PME créées jusqu'à présent et qui est estimé, en 2011, à 127 513, soit 35.29 % de l'ensemble des PME [**Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat. 2011**]. Il tend, d'un côté, à répondre aux nombreuses demandes exprimées par la population en matière de logement et, de l'autre côté, à satisfaire la demande d'emploi provenant, aussi bien, des catégories socioprofessionnelles qualifiées que des moins qualifiées. Ce qui nous a mené à essayer de comprendre comment la PME du secteur BTP procède-t-elle à l'acquisition et au développement de ses employés ?

A- Revue de littérature

1- Caractéristiques de la gestion des ressources humaines en PME

Il est admis que le terme de ressources humaines n'est pas véritablement adapté à l'environnement des petites entreprises. Celui de gestion des ressources humaines revêt souvent dans l'esprit des dirigeants un caractère péjoratif. Les chefs de petites entreprises parlent plus volontiers de relations humaines pour désigner les liens qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs. [**Marbach Christian. 2003. p 17**]. En effet, il est admis que La GRH dans les PME fonctionne essentiellement sur des modes informels. En effet, la taille des entreprises a un impact sur la sophistication des pratiques, la standardisation des procédures et des outils de GRH, cette formalisation augmentant en même temps que la taille des entreprises.

Ainsi, la GRH dans les très petites entreprises (moins de dix salariés) semble circonscrite à certaines pratiques visibles et formalisées qui correspondent à la gestion administrative courante. [JAOUEN. A.2009. **p12**].

La PME est le signe de la petite et la moyenne entreprise qui met l'accent sur la taille exprimée en effectif des personnels : 10 à 250 salariés. D'autres caractéristiques peuvent être citées :

- la responsabilité du dirigeant est dominante dans la prise en charge des fonctions de l'entreprise (processus de délégation selon la taille) ;
- la propriété personnelle ou familiale du patrimoine social.

Dans la PME, la gestion des ressources humaines est considérée comme: « l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un

potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise ». [MAHE DE BOISLANDELLE. H.1998.p117]. Dans ce sens, **Luc Boyer** affirme que la gestion des ressources humaines dans une organisation peut être analysée à partir d'un ensemble de responsabilités qu'elle assure (économiques, juridiques et sociales. [Luc Boyer.2003].

Politique du personnel : « consiste en l'ensemble des choix effectués par la direction générale (ou par un collaborateur ayant reçu délégation) dans tous les domaines touchant aux personnes à titre individuel ou collectif. Les principaux domaines sont ceux de l'emploi, de la rémunération, de la valorisation et des relations sociales » [MAHE DE BOISLANDELLE. H. 1998. P111].

2- La gestion des ressources humaines en PME

Les ressources humaines constituent le moteur de la performance des PME-PMI. La première richesse d'une entreprise, quelque soit sa taille, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent. Mais la gestion de ce capital humain s'avère souvent délicat, dès que l'on aborde le recrutement, la formation, la paie, l'aménagement du temps de travail ou les relations au sein de l'entreprise. Des ressources humaines bien gérées accélèrent la croissance. La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir, donc à gérer, sont autant de données qui conduisent les PME-PMI à prendre conscience de l'importance de la gestion de leur "capital humain", moyen d'accroître leur compétitivité actuelle. **[Les livres blancs de la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines pour les PME].**

Aujourd'hui, il est admis que la gestion des ressources humaines n'est pas encore un champ favori de la PME. En effet, ces pratiques sont développées dans la grande entreprise qui dispose des moyens nécessaires pour la mise en projet d'une politique de gestion des ressources humaines basée sur des règles formalisées (chef de projet, groupe de pilotage, groupe de travail, consultants). Aussi, l'implantation de cette pratique est très coûteuse et la grande entreprise peut supporter ces coûts. De plus, dans les grandes entreprises, il existe des fonctions spécialisées et la fonction ressources humaines occupe une place incontestable et dispose de l'expertise nécessaire.

Ces attributs sont difficilement disponibles dans la PME où, généralement, les réserves en moyens sont faibles et où il existe peu d'expertises en matière de GRH. De plus, le « *propriétaire dirigeant* » privilégie souvent un management direct et de proximité. Il préfère en effet garder « *les mains libres* » en matière de GRH et refuse les dispositifs de gestion formalisés qui lui demandent de s'engager auprès de ses collaborateurs, notamment en matière de carrière et de rémunération. [Parlier M. 2005]. Nous comprenons donc que l'entrepreneur, lui, préfère prendre en charge la fonction ressource humaine. Ceci dit, cette dernière connaît plusieurs difficultés dans le secteur de la PME, comme l'affirme Garand, d'Amboise, 1995 :

- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertises dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques.

A cet effet, l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans la PME nécessite la prise en compte de certaines de ces spécificités, telles que : sa taille, son cadre juridique, ses activités, ses objectifs, etc. Elle dépend aussi de la conception de la politique de

la gestion des ressources humaines, qui dépend beaucoup plus de la vision du dirigeant et qui est influencée par les facteurs intrinsèques et l'environnement externe et interne de l'entreprise. -[MAHE DE BOISLANDELLE. H. 1998]. Donc le dirigeant et sa vision entrepreneuriale apparaissent comme les principaux facteurs influençant la GRH en PME, mais d'autres recherches empiriques menées sur le sujet font émerger quelques facteurs de contingence importants, tels que la taille, le degré de maturité, l'activité de l'entreprise et la technologie, et, bien sûr, l'environnement externe. La GRH est gérée directement par le patron de la PME, avec une délégation, notamment, pour l'organisation du travail et le contrôle à la ligne hiérarchique, qui fonctionne par supervision directe et parfois par ajustement mutuel. [El Abboubi M, Cornet. A. 2012. P22]

*Des études récentes se sont appuyées sur trois critères afin d'établir **une grille d'analyse de la GRH, en PME.** Ces critères ont la capacité selon leurs auteurs de mettre en évidence l'utilisation des pratiques de GRH, en PME, et l'expliquer, compte tenu, principalement, du dirigeant, de sa vision entrepreneuriale et de la stratégie de développement. Les critères de sophistication, de diversité (Garand, 1993) et de généralisation (Mahé de Boislandelle, 1990) ont rapidement été repérés. Ils ont été utilisés pour constater la relation positive entre les effets de la délégation de pouvoir du dirigeant, ou la formalisation de structures hiérarchiques, et la GRH en PME.*

Ces trois critères fondamentaux : la diversité, la sophistication et la généralisation apparaissent intéressants pour analyser les pratiques de GRH, en PME.

- *La diversité des pratiques*

Le critère de diversité est utilisé pour appréhender la variété des pratiques de GRH. Il permet de déterminer si ces pratiques se limitent à certains domaines, comme le recrutement, ou s'étendent à d'autres, comme par exemple la formation.

- *La sophistication des pratiques*

Ce critère concerne les pratiques elles-mêmes et l'utilisation des différents outils de GRH pour une même pratique. Par exemple, dans le cadre de la rémunération, la sophistication va permettre de montrer si la GRH se limite à la paye ou est étendue à l'intéressement.

- *La généralisation des pratiques*

Le critère de généralisation tente de déterminer à quelles catégories d'employés les pratiques de GRH sont appliquées, à savoir si elles sont limitées à l'encadrement ou étendues à tout le personnel, ou encore si elles sont limitées à un service ou étendues à l'ensemble des services.

[CHEYLAND-HACCURIA. 1996. P18]

Aujourd'hui, la problématique de la gestion des ressources humaines dans les PME prend une nouvelle dimension, car il s'agit maintenant d'entrer dans la concurrence accrue qui exige :

- de profonds réaménagements dans les relations sociales et l'organisation du travail ;
- des réajustements, chaque fois que c'est nécessaire, au niveau de la responsabilité et de l'action sur les hommes ;
- la mise en œuvre des solutions appropriées en vue de gérer les risques sur le plan national et international.

Face à ces exigences que trouvons-nous dans la réalité algérienne ?

3- Réalité des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne.

Durant les années 1970, 1980, la PME algérienne était négligée au profit des grandes entreprises publiques, basées sur un système productif axé sur le gigantisme et des industries industrialisantes [Mohamed MADOU]. Considérer d'abord l'agent d'exécution de la politique économique de l'Etat, des objectifs socio-économiques devaient être réalisés à

travers l'entreprise nationale. Cette dernière visait à satisfaire les besoins nationaux immédiats (fourniture des biens en quantité et en qualité, exportation des produits et de services).

L'entreprise publique tendait aussi à fournir un emploi durable à l'ensemble de la population active avant la fin des années 1970-1980. En effet, jusqu'en 1980, les entreprises publiques ont contribué à la résorption du chômage en procédant à des recrutements massifs sans procéder à des études de postes [BELAIBOUD.M.1984 P.41]. Ces divers objectifs (économiques et sociaux) ont souvent empêché l'entreprise nationale de réaliser des résultats économiques positifs. En matière de recrutement et d'emploi, l'entreprise assume une mission sociale considérable, presque toujours dans des conditions difficiles (à cause de la politique sociale poursuivie). Les frais du personnel, qui constituent une lourde charge, faussent souvent ces résultats économiques et financiers et empêchent les responsables d'entreprises de réaliser un équilibre financier. A cette époque, la gestion des ressources humaines est caractérisée par une protection quasi-rigide de l'emploi, limitant ainsi l'appréciation complète du facteur travail, devenant, par exemple, indépendant du niveau de production et des besoins réels de l'entreprise, et une uniformisation et une rigidité de la rémunération, liée strictement au profil théorique du candidat et non à sa réelle contribution à la production. Un mode de gestion de carrière ne stimulant donc aucunement la compétitivité dans le travail et l'amélioration des capacités [ADOUANE.M.2005]. Enfin, les entreprises nationales ne disposaient pas d'un système d'évaluation objectif, basé sur des facteurs liés au travail, notamment lors des promotions internes : la sélection aux stages de formation se faisait généralement sur des critères subjectifs (relations, liens, régionalisme, clientélisme...).

Aujourd'hui encore, la PME algérienne est confrontée à d'autres difficultés et défis, ce qui rend la mise en pratique d'une politique de GRH adéquate et formalisée plus compliquée. En résumé, ces obstacles sont :

- la difficulté de choix d'une méthode de gestion des ressources humaines adéquate avec l'environnement local ;
- l'incapacité d'adaptation permanente des PME à leur environnement, notamment aux règles de la flexibilité qui traduisent la capacité à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer les objectifs fondamentaux ;
- la difficulté de reconnaître les scénarios des emplois et un mode de gestion privilégiant les relations de parenté. [Hasna Amina Kadri-Messaid.2004].

Donc, l'analyse et l'étude de la PME, dans notre pays, s'avèrent plus que nécessaires pour mieux comprendre la pratique effective de la gestion des ressources humaines, au sein de celle-ci, qui demeure peu étudiée [BOUYACOUB Ahmed. 1998].

B- Acquisition et développement des RH dans le secteur du BTP.

Le choix de ce secteur est lié à l'ampleur et l'importance qu'il est en train de connaître dans le pays. En matière d'emplois, les chiffres montrent que l'évolution dans le secteur du BTP est, en général, appréciable. Ce secteur a créé, au cours de la période 1967-2011, 1595000 emplois, enregistrant ainsi un taux de croissance annuel moyen d'environ 7,5% et une nette amélioration de son poids dans l'emploi total qui a été multiplié par quatre passant de 4,1% en 1967 à 16,6 % en 2011. [LASSASSI M. HAMMOUDA N.2012. p.116]

Aujourd'hui, le secteur BTP est appelé non seulement à répondre aux différentes demandes exprimées par les organismes public et particulier en matière de construction d'infrastructures et surtout de logements, mais aussi à faire face aux exigences de clients à satisfaire en termes de délais, des normes de qualité et de goûts. Pour se faire, le secteur doit moderniser ses pratiques d'acquisition et de développement de ses ressources humaines afin de s'offrir un personnel capable d'exercer dans des situations différentes et de s'adapter à d'éventuels changements de tâches. A cet effet, aborder les pratiques d'acquisition de motivation et de développement des

ressources humaines de ce secteur nous paraît intéressant et va nous permettre de décrire ce processus et soulever les lacunes dont souffrent certaines pratiques, ce qui permettra, peut-être, aux entreprises de ce secteur de les améliorer.

Il est à signaler que l'impossibilité d'aborder toutes les pratiques de gestion des ressources humaines, lors de notre recherche de terrain, nous a conduit à nous limiter aux pratiques les plus intéressantes aux yeux des salariés, notamment celles liées à l'évolution de leur carrière. Ainsi, nous avons abordé, à l'aide d'entretiens semi-directifs avec les salariés, des questions liées à leur recrutement, intégration, formation et promotion. Notre objectif principal est de décrire la réalité de ces pratiques et de recenser les attitudes, propositions et aspirations des salariés activant dans ce secteur qui emploie un nombre considérable de mains-d'œuvre ces dernières années.

B-1-Recrutement, sélection et accueil du personnel

a- sources et critères du recrutement

Plusieurs études ont affirmé que les critères de l'évaluation des ressources humaines sont moins formalisés par rapport à la grande entreprise et que, dans les PME de moins de 200 salariés, l'évaluation est peu utilisée. Le recrutement est plus souvent effectué par le dirigeant lui-même. [MAHE DE BOISLANDELLE. H.1998 Op.cit]. Le recours aux critères subjectifs (liens, relations...) est très fréquent dans la plupart des pratiques de gestion des ressources humaines : Granovetter, dans son étude sur les réseaux sociaux et leur importance sur les marchés de l'emploi, affirme que 56% des personnes de son échantillon ont été recrutées suite à une intervention entre l'emploi et la personne qui va l'occuper, 19% seulement ont été recrutées suite à une candidature spontanée. [in TRIGILIA .Carlo.2002]. Forsé Michel, de son côté, affirme qu'un réseau se compose, ou contient, deux volets : les réseaux personnels et les réseaux complets. C'est ce dernier qui prédomine dans la quête de l'emploi, il contient les amis, les proches, et les relations du travail [Degenne Alain. Forsé, Michel .2001]. En effet, nous avons constaté que la quasi-totalité des personnes que nous avons interrogées ont été recrutées à base de liens familiaux ou régionaux, de leur relation personnelle avec l'entrepreneur, ou avec l'un des salariés de l'entreprise qui a de bonnes relations avec le responsable, ou encore par le biais d'une recommandation. Les personnes recrutées suite à une candidature spontanée ne représentent que 16,66 %.

Il est à noter que les liens et les relations ne sont pas les seuls critères du recrutement dans le secteur du BTP. Tous les candidats sont soumis à un entretien avec le chef de l'entreprise, dont le but est de vérifier l'expérience antérieure dans le domaine du BTP et de s'assurer de la pleine condition physique, condition principale exigée pour ce type de travail. L'un des responsables interrogé affirme: *« il faut faire comprendre au candidat que l'objectif visé est partagé entre le client, l'ouvrier, et le chef de l'entreprise. Pour ça, il faut apprendre à l'ouvrier de dialoguer, que tout acte engagé (geste) doit être justifié, l'erreur doit être éliminée. Cela va lui apprendre la professionnalisation, un manœuvre doit rester manœuvre, un ferrailleur doit rester ferrailleur...Quant je reçois un candidat et je lui pose la question que sais-tu faire ? Si il répond, je sais tout faire, je le prends pas...je vise un personnel permanent à long terme, arriver à former une entreprise modèle en organisant la polyvalence car l'ouvrier algérien n'est pas polyvalent » 45ans, 15 ans d'expérience en BTP avant de créer sa propre entreprise.*

En effet, après 10 jours d'essai et d'exercice en qualité de manœuvre, les nouvelles recrues sont affectées à leurs postes de travail respectifs. Cette période permet aux responsables d'observer minutieusement les comportements de chaque recrue afin de l'orienter vers un poste qui correspond à ses aptitudes et ses capacités. Le rôle du responsable est d'aider, accompagner et détecter les personnes ayant des habilités, afin de leur proposer des métiers plus spécialisés ou d'éventuelles fonctions de responsabilité (chef d'équipe).

b- Caractéristiques du personnel de l'entreprise BTP.

L'étude a révélé que l'âge des personnes interrogées varie entre 30 et 40 ans. La majorité d'entre eux sont mariés, certains ont des enfants et ils résident, pour la plupart, dans la ville de Bejaia et ses alentours. Ils sont donc proches de leur lieu de travail. En matière du savoir et savoir-faire, nous pouvons distinguer trois catégories.

- **la première** contient ceux qui ont un minimum d'expérience dans le domaine de construction en bâtiment (plus de la moitié des personnes interrogées ont déjà travaillé dans le domaine BTP avant d'être recrutées dans leur entreprise actuelle et affirment qu'ils n'ont pas rencontré de difficultés durant leur période d'intégration grâce au savoir et savoir-faire qu'ils ont acquis auparavant.
- **la deuxième** contient ceux qui possèdent la qualification requise dans le domaine du BTP avant d'être recrutés dans leur entreprise actuelle. Ils n'ont pas d'expérience professionnelle dans le domaine BTP, mais affirment qu'ils n'ont pas rencontré de difficultés durant leur période d'intégration.

La troisième contient la catégorie des ouvriers qui n'ont aucune expérience ni qualification dans le domaine BTP. Ils exercent en tant que manœuvres et savent que leur place n'est pas garantie (peut-être, ils quitteront l'entreprise après la fin des travaux du grand béton). En effet, les contrats à durée déterminée dans ce secteur sont très fréquents (35,1% selon Abderrahmane MEBTOUL, [HAFSI. T, 2011p 68]. Ceci dit, le recrutement dans le secteur du BTP est, certes, soumis, aux règles sociales qui imposent à l'entrepreneur de prendre en considération la dimension sociale dans son action économique en offrant du travail pour ses proches et amis ainsi que les gens de sa région. Cependant, ceci s'applique surtout sur les tâches d'exécution qui ne nécessitent pas une qualification et un savoir assez élevé, comme les tâches de manœuvre. Dans les tâches de conception, ou celles qui nécessitent une certaine professionnalisation, des tests et des critères de sélection sont en effet fortement utilisés pour détecter les meilleures personnes.

B-2- La formation sur le tas, polyvalence : moyens d'acquisition des compétences et connaissances sur le travail.

Les recherches réalisées sur la formation en PME ont affirmé que les PME investissent moins en politique de formation par rapport aux grandes entreprises, et ce, pour plusieurs raisons :

- la faiblesse du budget formation limite l'élaboration d'un plan de formation ambitieux et cohérent ;
- l'absence d'un véritable responsable de formation dont la seule préoccupation est la politique de formation de l'entreprise, car cette fonction est assurée par un titulaire responsable de bien d'autres missions, telles que : le secrétariat, la comptabilité, la direction du personnel, etc. ;
- l'hétérogénéité des besoins de formation due à la juxtaposition des métiers très différents et tenus par un petit effectif ;
- la difficulté à gérer des évolutions de carrières et des promotions dans une dimension très réduite : Pourquoi se former s'il n'y a pas de promotion ni d'augmentation de salaire ?
- l'inadaptation des offres de formation (nature de stage, thème traité, durée...) par rapport aux besoins de la PME qui trouve donc ses comptes sur la formation sur le tas. [SAINT SAUVEUR. A.1988. P 61]

La pratique de la formation continue externe (liens avec des centres de formation professionnelle) est inexistante dans les entreprises concernées. Ces dernières ne disposent pas de plans de formation visant le développement des capacités et des aptitudes du personnel et ne pensent même pas à son élaboration, car ses effectifs ne sont jamais stables. En effet, les recrutements sont faits selon les besoins en cours de chaque étape de réalisation des projets.

A cet effet, les entreprises pratiquent la formation sur le tas (sur le lieu du travail), considérée comme un moyen qui facilite les relations interpersonnelles avec les collègues de travail. Elle est fréquemment destinée pour les nouvelles recrues, afin de combler les lacunes des manœuvres qui n'ont aucune expérience dans le domaine de BTP.

Les formations sont assurées par un titulaire de l'entreprise (le chef d'équipe, le conducteur des travaux...) qui suit de près l'exécution des tâches de chaque personne concernée par la formation et il l'aide en cas de difficulté. Cela permet aussi au chef d'équipe, ou le conducteur des travaux, de former les nouvelles recrues et de veiller à l'évolution du manœuvre.

Acquisition du savoir et savoir-faire dans le domaine de BTP.

Afin de permettre à leur personnel d'acquérir un minimum de savoir et de savoir-faire dans le domaine de BTP, les entreprises comptent essentiellement sur les deux apports suivants :

- *La transmission des savoirs et savoir-faire des plus anciens et des plus expérimentés aux nouvelles recrues et aux débutants dans le métier* : il s'agit de mettre à la tête de chaque équipe de travail un chef expérimenté. Ce dernier est chargé non seulement de contrôler les comportements de chaque membre de son équipe, mais aussi de l'aider, de lui transmettre son savoir et savoir-faire, donc de l'accompagner.

- *La polyvalence* à travers un mouvement interne de permutation des ouvriers entre les postes de travail, afin de favoriser l'apprentissage de différentes tâches et de diversifier les expériences. Elle permet à l'entreprise de faire face à l'instabilité du personnel et de remédier aux absences fréquentes qui risquent de réduire le rythme du travail. Alors que pour les salariés, la polyvalence représente un moyen d'apprentissage de l'ensemble du processus du travail, mais aussi un moyen de gagner la confiance des supérieurs hiérarchiques et leur indépendance vis-à-vis d'eux. En effet, la quasi-totalité (83,33%) des interrogés sont satisfaits de la pratique de la polyvalence exercée au sein de leur entreprise. Selon eux, c'est une occasion de connaître le processus du travail et de combler les lacunes ressenties, comme l'exprime un des interrogés : « *Le changement pour moi est un point positif, il m'aide à mieux me familiariser avec le processus du travail, de casser la routine et ça me motive de plus en plus* ». 28 ans, six mois d'exercice à l'entreprise sans expérience à priori. Un autre affirme que « *au début, j'ai travaillé en qualité de manœuvre simple, je n'avais aucune expérience en construction bâtiment, la mobilité que j'ai effectuée dans les différents postes m'a permis de devenir ouvrier qualifié et je maîtrise beaucoup de tâches telles que la ferraille, le coffrage...* » 31ans, sans expérience à priori.

B-3- La promotion (la participation).

Certaines fonctions de responsabilité relatives au fonctionnement et à la gestion quotidienne de l'entreprise sont confiées aux « hommes de confiance » du personnel permanent, bien que les décisions importantes relatives à la gestion des relations extérieures et des finances restent le domaine exclusif des prérogatives de l'entrepreneur. Notre intérêt s'est alors beaucoup plus porté sur les critères de désignation à ses tâches de responsabilité où l'importance des liens est apparue dans la sélection, bien que d'autres critères liés au travail sont pris en compte.

-1- Critères de sélection à certaines tâches de responsabilité

Les critères liés au travail retenus par les responsables peuvent être résumés en :

.1.1- La compétence de la personne choisie qui peut être cernée dans : l'assiduité, le respect du règlement intérieur, l'honnêteté, le soin dans l'exécution, les relations avec d'autres personnes, la réaction lors d'une situation de travail difficile (glissement de terrain). Selon le chef de l'entreprise, toute désignation commence d'abord par un travail d'observation des comportements de ses ouvriers (durant l'exercice des tâches qui leurs sont confiées) par lui-même, ou par ses collaborateurs, durant leur exercice : « *je prends en compte surtout la discipline, le respect du travail, c'est-à-dire que la personne doit présenter un minimum*

d'intéressement à son travail, l'intelligence, qui veut dire que la personne doit travailler beaucoup plus avec sa tête. Même si elle n'a pas un niveau d'instruction, elle pourra réussir, il suffit de l'associer avec une autre personne ayant plus d'expérience ».

.1.2- La confiance en la personne choisie

La confiance peut être le résultat d'une vieille connaissance entre l'entrepreneur et le salarié. Cette catégorie contient surtout les anciens collègues de travail, à l'occasion de leur exercice dans une entreprise étatique durant des années, des amis et d'anciens copains de l'entrepreneur. Ainsi, dans la logique des entrepreneurs, ces personnes partagent les mêmes idées qu'eux et leur implication dans la responsabilité leur procure un sentiment de sécurité, car ils sont tout le temps à leur côté et, surtout, dans des situations difficiles.

La confiance peut paraître aussi sous une forme d'une recommandation ou d'un intermédiaire, c'est-à-dire de la part de quelqu'un de l'intérieur, ou de l'extérieur de l'entreprise, qui connaît le premier responsable de l'entreprise. Ainsi, le salarié aura toutes les chances d'avoir la confiance de l'entrepreneur (choisi pour une promotion), car ce dernier a déjà la confiance de la personne intermédiaire [STEINER. P.1999. P 77]. A cet effet, les rapports avec le chef de l'entreprise sont basés sur la confiance. La logique du don oriente la relation du travail, les chefs d'entreprises considèrent que la désignation d'une personne de confiance à leur côté, pour les aider dans la gestion de certaines tâches de responsabilités, leur procure la stabilité dans le chantier contre toute forme de revendication et la loyauté du responsable choisi dans les situations difficiles, telles que : les retards dans les paiements des salariés, les accidents de travail liés au manque de moyens de protection ou à la négligence des responsables, etc. En effet, son rôle ne consiste pas seulement à contrôler les comportements des manœuvres lors de l'exercice de leur travail, mais aussi à les sensibiliser à fournir des efforts supplémentaires et des sacrifices dans les situations difficiles (en cas de retard dans la réalisation d'un projet, par exemple).

Conclusion

En guise de conclusion, l'enquête nous a permis de circonscrire les pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion,...) d'expliquer et de comprendre les choix et les objectifs des responsables des entreprises étudiées ainsi que les réactions de leurs employés.

Les PME conservent moins leur personnel, c'est-à-dire que les recrutements sont souvent considérés à court terme, puisque le nombre de personnes permanents est réduit aux seuls ouvriers, qui montrent plus de polyvalence dans les capacités d'exécution et une meilleure adaptation aux situations différentes.

Les liens et les réseaux sociaux ont une grande influence dans le recrutement et les promotions de la majorité du personnel des entreprises. En effet, les personnes qui ont été promues sont toutes recrutées à base de liens et de relations de **confiance** qui constituent le garant d'une expérience antérieure dans le domaine du BTP.

La présence du dirigeant et ses proches collaborateurs est très fréquente dans la prise en charge de plusieurs activités, telles que : le recrutement et la formation de certaines personnes dans le but de les responsabiliser ultérieurement.

Par la formation, les entreprises visent beaucoup plus la satisfaction d'un besoin immédiat : combler les lacunes, dispenser les connaissances nécessaires pour les nouvelles recrues afin de leur permettre d'être opérationnels. Comme elle peut être de nature sélective, destinée uniquement aux travailleurs ayant donné satisfaction en vue de consolider leur savoir-faire dans certains métiers spécifiques, comme les métiers de ferrailleur, coffreur, chef de chantier..., nécessaires à la réalisation des travaux essentiels. Quant à la polyvalence, les enquêtés considèrent qu'elle représente actuellement le seul moyen d'acquisition de connaissances et d'expériences dans leur domaine de travail.

Le secteur du BTP, qui ne cesse de s'accroître ces dernières années grâce à la politique de construction massive adoptée par l'Etat et les particuliers, notamment en construction de logements, est donc appelé aujourd'hui à moderniser davantage ses pratiques de ressources humaines et surtout à former un personnel compétent et professionnel, qu'il faut stabiliser, afin de faire face aux nouvelles exigences des autorités et des particuliers qui consistent en le respect des normes fixées à priori et des délais de réalisation.

Enfin, d'autres questions intéressantes, nécessitent l'étude, et des réponses telle qu'une étude prospective sur la carrière du personnel de la PME face aux nouvelles données économiques et sociales obligeant les entreprises à proposer des CDD qu'on est il du personnel permanent de ces entreprises ? La communication dans la PME, l'organisation du travail et son impact sur les motivations et l'intégration des salariés de la PME.

Méthodologie

Les données de cet article s'appuient sur une enquête qualitative menée auprès du personnel des entreprises BTP, du groupe MADAOUI. Une série d'entretiens semi-directifs est réalisée auprès d'un échantillon du personnel des quatre entreprises constituant le groupe CERAMIDA MADAOUI, situées au centre de la wilaya de Bejaia. Spécialisées en construction du bâtiment, l'importance de ces entreprises réside dans leur capacité à réagir favorablement aux objectifs de réalisation de leurs projets dans les délais requis, dans la satisfaction de la clientèle ainsi que dans la création des emplois et la participation dans le domaine de l'économie de l'entreprise.

Ces entreprises sont complémentaires, d'une part, par les objectifs de réalisation du groupe et, d'autre part, par l'activité de chaque entreprise liée au bâtiment.

Brève présentation des entreprises étudiées:

- **EURL CERAMICA MAD : chargée de l'importation des matériaux de finition divers, les carreaux céramiques sol et mur, les sanitaires, robinetteries, les produits rouges...**
- **EURL CONTINENTAL CERAM : s'occupe de la revente en détail des matériaux importés, dispose d'un centre commercial pour exposition et vente ainsi que d'une superficie de stockage de plus de 3000 m².**
- **SARL PROMO CERAM : s'occupe de la prospection de terrains bien situés, notamment en zones urbaines, afin de réaliser des logements et des locaux commerciaux destinés à la vente clef à la main.**
- **E.T.B MADAOUI : dotée d'un personnel très qualifié, son objectif consiste à assurer une finition en haut de gamme des logements (haut standing).**

Références bibliographiques.

A- ouvrages

- **ADOUANE Mohamed. La performance économique, pratique algérienne, la réussite de l'échec. Suivi de concepts théoriques et d'instruments modernes de mesure. Edition EL OTHMANIA, Alger, 2005.**

- Annick SAINT SAUVEUR. **Le plan de formation dans la pme-PMI**. Les éditions d'Organisation, paris, 1988.
- BOYER Luc. Noël. EQUILIBEY. **GRH, Nouvelle pratiques**. Edition EMS, Colombelles, 2003
- Degenne Alain. Forsé Michel. **Les réseaux sociaux**. Armand Collin, paris, 2001.
- DOLIN. Shinon GOSSLIN Eric et autres. **Psychologie de travail et comportement organisationnel**. 2 eme éditions. Edition Gaitin Morin.Canada, 2002.
- HAFSI Taieb. **Le développement économique de l'Algérie, expériences et perspectives**. Edition CASBAH, Alger, 2011.
- MAHE DE BOISLANDELLE. Henri. **Gestion des ressources humaines dans les PME**. 2eme éditions. Edition Economica, paris, 1998.
- Michel de Montaigne Essai. « *La gestion des ressources humaines* ». In sous la direction de Pierre André Julien. **Les PME bilan et perspective**. 2eme Editions. Edition Economica. Paris. 1997.
- MADOUI Mohamed. « *Dynamique entrepreneuriale et métamorphoses de la petite entreprise* ». In Abderahmane ABDOU et autres. **Entrepreneurs et PME, approche algéro-française**. L'HARMATTAN, Paris, 2004.
- Michel Parlier. **Gérer les compétences en PME**. Edition ANEC, Paris, 2005.
- SAINT SAUVEUR Annick. **Le plan de formation dans la pme-PMI**. Les éditions d'Organisation, paris, 1988.
- TRIGILIA Carlo. **Sociologie économique**. Edition Armand Collin, paris, 2002.

A- Articles de Revues.

- Abdelouahab REZIK. Mohamed Saib MUSSETTE: « *Le développement et PME en Algérie* ». In cahier du CREAD. **La gestion des ressources humaines dans les PMI/PME au Maghreb**. Numéro spécial. Edition centre BABA Ali, Alger, 1998.
- Annabelle Jaouen : « La gestion des ressources humaines dans les PME » **revue ÉCONOMIE et MANAGEMENT**. Avril 2009. n° 131.
- **Christine CHEYLAND-HACCURIA** : « *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PME INTERNATIONALES : UNE PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE* ». In GRH et PME internationales, Aix-en-Provence, *Note de recherche du CER, 1996*.
- D'AMBOISE G., GARAND D J. « *Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines* », *Revue Gestion 2000*, n°1. 1995.
- GILLET Anne: « *L'entrepreneuriat des femmes en Algérie : dynamiques économiques et sociales, motivation et trajectoires socioprofessionnelle*», CNAM-GRIOT, Paris, 2003.
- Hasna Amina Kadri-Messaid. « *Le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises algériennes*». In Abderahmane ABDOU et autres. **Entrepreneurs et PME, approche algéro- française**. L'HARMATTAN, Paris, 2004.
- Les livres blancs de la gestion des ressources humaines. **La gestion des ressources humaines pour les PME**.
- Ministère de la petite moyenne entreprise et de l'artisanat. Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques. **Bulletin d'information économique**. DSI S- Bullet in N 07, 1^{er} trimestre 2011.
- Manal El Abboubi, Annie Cornet : « *La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE* », *Revue de gestion des ressources humaines 2012/1 (N° 83)*, p. 20-30.
- Marbach Christian : « *Dirigeant de PME, un métier ? ÉLÉMENTS DE RÉPONSE* ».in R E G A R D S S U R L E S P M E N°8, paris, 2005.

- Moundir LASSASSI. Nacereddine HAMMOUDA : « 50 ANS D'INDEPENDANCE: QUELLE EVOLUTION DE LA SITUATION DU MARCHE DU TRAVAIL EN ALGERIE? ». Les cahiers du CREAD n°100-2012 101.
- R E G A R D S S U R L E S P M E : « Gestion du personnel et de l'emploi Regards sur les PME ». Édité par l'Agence des PME, 28, bd Haussmann, Paris. Numéro 3, octobre 2003.